

مدیریت عملکرد و روش

ارزیابی متوازن

Performance Management &

Balanced Score Card

بظور کلی اهداف مدیریت عملکرد عبارتند از :

- ایجاد نتایج بهتر در سازمان

- ایجاد یک فهم مشترک از نتایج

- روشی برای توسعه کارکنان

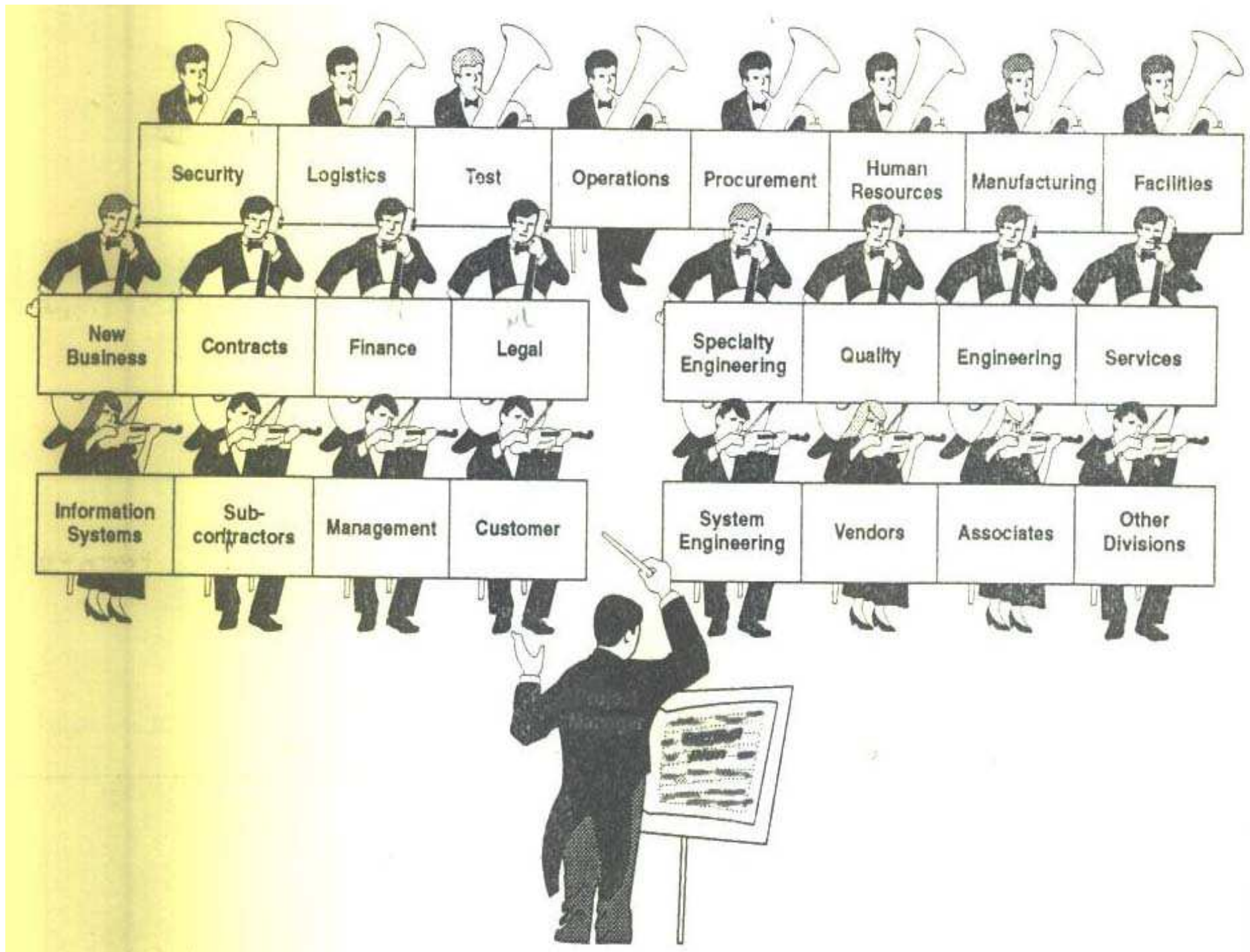
- بهبود عملکرد

- برآورده نمودن خواسته های ذی نفعان

- ارتباط فرآیندها و کارکنان



لزوم ایجاد توازن در ارزشهای مورد نظر ذینفعان
و عوامل ایجاد و انتقال این ارزشها



استفاده از ابزارهای مالی به تنهایی کافی نیست . چه باید کرد؟

- لزوم بکارگیری معیارهای کامل تر و متنوع تر ضروری است

- یکی از این روشها : Blanced Score Card یا روش ارزیابی متوازن

می باشد که در سال ۱۹۹۲ توسط نورتون و کاپلان در مجله Harvard HBR

(Business Review) ارائه گردید



سیستم ارزیابی متوازن

سیستمی برای مدیریت برسیاستها و استراتژیهای سازمان

BALANCED SCORECARD

(BSC)



بر اساس تحقیق *Premerus Consulting*

نود درصد سازمانها موفق به اجرای استراتژی خود نمی شوند زیرا:

➤ فقط ۵٪ کارکنان از استراتژیها مطلع می شوند. **(عدم انتقال)**

➤ فقط ۲۰٪ مدیران منافع خود را در پیوند با استراتژیها می

یابند. (عدم همسویی)

➤ ۸۵٪ مدیران ارشد کمتر از یکساعت از وقت خود در ماه به

استراتژیها اختصاص می دهند. **(عدم تعهد مدیریت)**

➤ فقط ۴۰٪ از سازمانها بودجه و برنامه عملیاتی خود را با

استراتژیها مرتبط می سازند. **(عدم تخصیص منابع)**

موانع اجرا و عملیاتی نمودن استراتژی

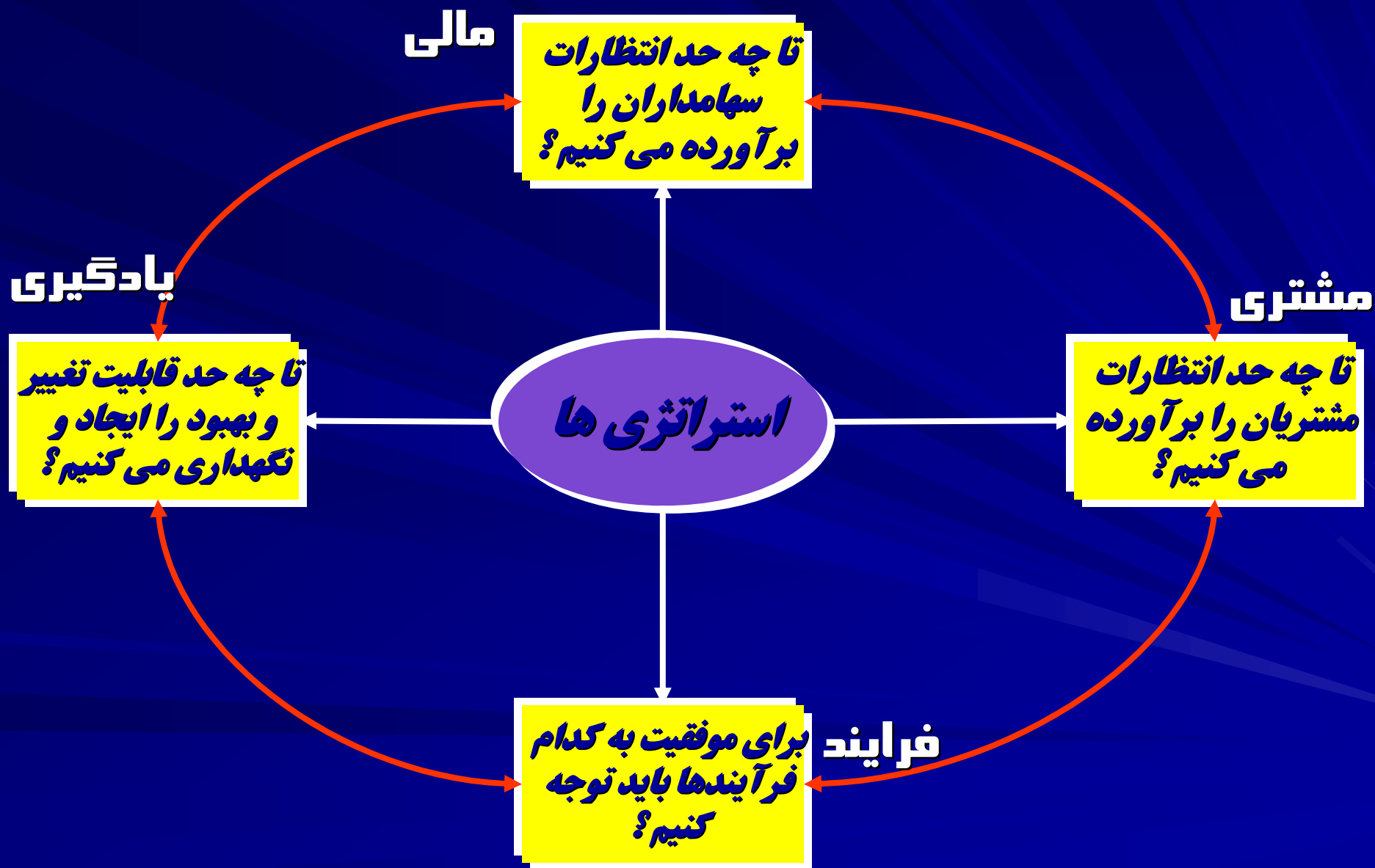
- عدم انتقال استراتژی در سطوح مختلف سازمان

- عدم همسویی کارکنان با استراتژی

- عدم تعهد مدیریت ارشد

- عدم تخصیص منابع لازم جهت اجرای استراتژی

مدل کلی ارزیابی متوازن *Balanced Scorecard*



منظر مالی

اهداف	سنجه‌ها	کمیت	برنامه‌ها

منظر مشتری

اهداف	سنجه‌ها	کمیت	برنامه‌ها

استراتژی

منظر فرایندهای داخلی

اهداف	سنجه‌ها	کمیت	برنامه‌ها

منظر یادگیری و رشد

اهداف	سنجه‌ها	کمیت	برنامه‌ها

در هر یک از منظرهای ارزیابی

□ اهداف استراتژیک ما چیست؟ (Objective)

□ سنجه‌های مناسب برای ارزیابی تحقق این اهداف کدام است؟

(Measure)

□ کمیت مورد نظر برای هر یک از سنجه‌ها در دوره‌های ارزیابی چقدر

باید باشد؟ (Target)

□ چه برنامه‌ها و ابتکاراتی برای تحقق اهداف داریم؟ (برنامه‌ها)

رابطه علت و معلولی در ارزیابی متوازن



توازن در ارزیابی متوازن

• **توازن بین معیارهای مالی و غیر مالی**

• **توازن بین عوامل داخلی و بیرونی**

• **توازن بین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت**

• **توازن بین وجوه چهارگانه**

مراحل پیاده سازی روش ارزیابی متوازن

• تدوین استراتژی های سازمان

• تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت بر اساس استراتژیها (از منظر مشتری .

فرایندها . یادگیری و مالی)

• شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در تحقق اهداف

• تعیین شاخصهای ارزیابی تحقق اهداف

• تدوین برنامه های اجرایی جهت تحقق اهداف

• ایجاد سیستم اطلاعاتی مناسب جهت جمع آوری . پردازش و گزارشگری

اطلاعات مرتبط با کنترل نتایج حاصله از و اتخاذ تصمیمات اجرایی لازم

نکات اساسی در توسعه سنجها

□ **سنجش عملکرد یک وسیله ارتباطی استراتژیک است:**

– سنجها علامتهایی به سازمان منتقل می کنند که در واقع چه

چیزهایی برای سازمان مهم هستند

– سنجها رسالت ، مأموریت و اهداف یک سازمان را منعکس

می سازند

نکات اساسی در توسعه سنجه‌ها

□ در برپایی سنجه‌ها، حمایت، پذیرش و مشارکت یک نکته

حیاتی است:

– سنجش عملکرد می‌بایست توسط استفاده‌کنندگان درک شود و مورد

پذیرش قرار گیرد. این امر با مشارکت استفاده‌کنندگان در برپایی

سنجه‌ها امکان‌پذیر است.

نکات اساسی در توسعه سنجها

□ سنجش عملکرد باید به عملکرد فردی و گروهی متصل شود:

– کارکنان باید بفهمند که چگونه عملکرد آنها بر عملکرد واحد تأثیر

می‌گذارد.

– پاداشهای فردی باید در جهت تحقق اهداف عملکردی مقرر گردد.

نکات اساسی در توسعه سنجه‌ها

□ با چند سنجه مهم شروع کنید و سپس سنجه‌های دیگر را توسعه

دهید:

– همه ابعاد عملکردی که می‌تواند مورد سنجش قرار گیرد، به اندازه هزینه این کار نمی‌ارزد.

– مفید بودن و عملی بودن سنجه‌ها می‌بایست پس از جمع‌آوری مقدار کمی اطلاعات مورد بررسی قرار گیرد.

نیاز به یک پانل برای هدایت در جهت‌های استراتژیک



مدیران ، مانند خلبان‌ها ، نیاز به اندازه‌گیری بسیاری از عوامل محیطی و عملکردی دارند تا سفر خود به سوی آینده‌ی موفق را پایش نمایند.